



Научная статья / Original article
УДК 658.562

Разработка методического подхода к оценке зрелости системы менеджмента качества для дифференциации номинальных и результативных моделей

А. В. Голдин

Аспирант,

goldin.alex@mail.ru

Факультет менеджмента, Университет «Синергия»,
Москва, Россия

Аннотация: В статье рассматривается одна из ключевых научных проблем системы менеджмента качества (СМК) — методологический разрыв между номинальным (формальным) наличием у предприятия сертификата СМК и результативным (реальным) функционированием системы. Обосновывается, что существующие подходы к оценке (стандартные аудиты, макростатистический анализ) не позволяют объективно дифференцировать эти два состояния, что искажает оценку СМК как фактора конкурентоспособности. В качестве решения данной научной задачи предлагается авторский методический подход к оценке уровня зрелости СМК. Методология основана на 5 ключевых направлениях и 20 измеримых индикаторах, позволяющих провести верифицируемую балльную оценку системы и объективно отнести ее к номинальной или результативной модели. Предложенный подход является необходимым диагностическим инструментом для дальнейшего исследования экономического влияния СМК на деятельность предприятий.

Ключевые слова: система менеджмента качества (СМК), конкурентоспособность предприятия, результативность СМК, оценка зрелости, номинальное внедрение СМК, методический подход, управление качеством, ГОСТ Р ИСО 9001, TQM.

Для цитирования: Голдин А.В. Разработка методического подхода к оценке зрелости системы менеджмента качества для дифференциации номинальных и результативных моделей. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 46–52. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-46-52>.

Development of a Methodological Approach to QMS Maturity Assessment for Differentiating Between Nominal and Effective Models

A. V. Goldin

Postgraduate Student,

goldin.alex@mail.ru

Faculty of Management, Synergy University,
Moscow, Russia

Abstract: The article addresses a fundamental scientific problem in quality management system: the methodological gap between the nominal (formal) possession of a Quality Management System (QMS) certificate and the effective (substantive) functioning of the system. It is argued that existing assessment frameworks, including standard certification audits and macro-statistical analysis, fail to objectively differentiate between these two states, which leads to a distorted evaluation of QMS as a driver of enterprise competitiveness. To resolve this scientific task, the author proposes an original methodological approach to assessing the QMS maturity level. The methodology is based on five key dimensions and twenty measurable indicators, enabling a verifiable scoring-based evaluation and an objective classification of the system as either a nominal or an effective model. The proposed approach serves as an essential diagnostic tool for further empirical research into the economic impact of QMS on organizational performance.

Keywords: Quality Management System (QMS), enterprise competitiveness, QMS effectiveness, maturity assessment, nominal QMS implementation, methodological approach, quality management, ISO 9001, TQM.

For citation: Goldin A. V. Development of a methodological approach to QMS maturity assessment for differentiating between nominal and effective models. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 46–52. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-46-52>.

В условиях необходимости обеспечения технологического суверенитета и структурной перестройки экономики повышение конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий становится приоритетной задачей. Ключевым управленческим инструментом, принятым на международном и национальном уровнях для ее решения, признано внедрение СМК, регламентированных стандартами ГОСТ Р ИСО 9001 и связанными с ними отраслевыми спецификациями.¹ Данные стандарты предлагают апробированную модель организации, направленную на повышение прозрачности и управляемости бизнес-процессов, оптимизацию использования ресурсов, снижение издержек и, как конечная цель, повышение удовлетворенности потребителей.

Однако, несмотря на широкое распространение практики сертификации, объективная оценка ее реального влияния на производственно-экономические показатели и, в конечном счете, на конкурентоспособность предприятий, остается актуальной и не до конца решенной научной задачей.

Центральная научная проблема, затрудняющая такую оценку, заключается в существенном расхождении между формальным наличием у предприятия сертификата соответствия и реальной результативностью функционирующей СМК. Ряд исследователей отмечает, что значительная доля российских предприятий инициирует внедрение СМК не как инструмент стратегического развития и внутреннего улучшения, а как формальное требование для сохранения позиций на рынке. Зачастую это является реакцией на внешнее давление со стороны ключевых заказчиков, государственных корпораций или является условием для участия в тендерах и выполнения государственных контрактов.²

Данный подход, ориентированный не на содержание, а на форму, приводит к формированию номинальных (или формальных) систем, которые не только не оказывают положительного влияния на операционную эффективность, но и создают дополнительную бюрократическую нагрузку на персонал, отвлекая ресурсы и снижая воспринимаемую ценность самой методологии менеджмента качества.³

Это формирует очевидное методологическое затруднение. Как исследователю, так и руководителю предприятия необходим инструментарий, позволяющий проводить четкую дифференциацию между номинальными и результативными СМК. Без такого инструментария любая общая статистическая оценка эффектов от сертификации будет являться некорректной, так как смешивает в одной выборке два принципиально разных объекта исследования.

Таким образом, актуализируется научная задача по разработке и обоснованию методического подхода, позволяющего объективно верифицировать и измерить уровень зрелости СМК как основу для последующей оценки ее экономического эффекта.

Теоретической основой для дифференциации результативной и номинальной СМК является концепция Всеобщего управления качеством (TQM), определяющая качество не как функцию отдельного подразделения, а как всеобъемлющую философию управления организацией.⁴ Ключевыми принципами TQM, которые позже легли в основу и стандартов ИСО, выступают лидерство высшего руководства, вовлеченность персонала на всех уровнях, процессный подход к управлению и принятие решений на основе фактов и данных.⁵ Отсутствие данных элементов, и в

¹ Дранкова Н.А., Денисова Я.В. Проблемы эффективности системы менеджмента качества и пути их решения в условиях новой экономической среды. Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2023. Т. 21. № 1. С. 66–67. Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д. Результативность системы менеджмента качества как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (64). С. 594.

² Хохлова Е.Б. Анализ проблем, возникающих в процессе создания системы менеджмента качества с помощью ИСО 9001. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2011. № 3. С. 110. Челенко А.В., Ковалева О.А. Ключевые проблемы при внедрении системы менеджмента качества на отечественных предприятиях машиностроения. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 1. С. 327.

³ Гумеров А.В. Система менеджмента качества в общей системе управления промышленным предприятием. Российское предпринимательство. 2010. Т. 11. № 10-1. С. 69.

⁴ Сигитова М.А. Стили лидерства в различных системах управления качеством. Вестник ТОГУ. 2023. № 3 (70). С. 113.

⁵ Коломыцева О.Ю. Совершенствование управления экономической безопасностью промышленных предприятий в условиях цифровизации на основе развития вовлеченности персонала. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 4 (58). С. 11–12.

первую очередь реальной, а не декларируемой вовлеченности высшего руководства ⁶, является основным признаком формального внедрения.⁷

Существующие подходы к оценке СМК не решают задачу дифференциации:

1. **Сертификационный аудит (ГОСТ Р ИСО 9001)**. Его цель — установить соответствие стандарту, а не зрелость системы. Он подтверждает только процедуры, но не подтверждает её результативность. Это приводит к тому, что формальная система, имеющая полный комплект документов, успешно проходит аудит.

2. **Модели премий в области качества (Премия Правительства РФ)** — результативный инструмент, но он нацелен на оценку уже зрелых компаний и сложен в применении для обычных предприятий. Он не является массовым инструментом диагностики.

3. **Макростатистический анализ**. Построение корреляции между наличием сертификата у предприятий отрасли и их выручкой дает искаженный, усредненный результат, так как не отделяет формальных СМК от результативных ⁸.

Для решения научной задачи необходим инструмент, сочетающий в себе глубину TQM-принципов и практичность аудита, но сфокусированный на измеримых индикаторах реальной работы системы.

Для решения поставленной задачи автором разработана авторская методология оценки зрелости СМК (АМОЗ-СМК). Данный методический подход предназначен для проведения объективной, верифицируемой оценки уровня зрелости СМК промышленного предприятия и ее дифференциации на номинальную и реальную.

Метод оценки зрелости СМК — балльная оценка по 5 ключевым направлениям представлена в таблице 1.

Таблица 1

Шкала оценки зрелости СМК для каждого индикатора ⁹

Балл	Уровень зрелости	Характеристика
0	Отсутствие	Требование не выполняется, процесс отсутствует.
1	Номинальный уровень	Существуют документы (процедуры, записи) для прохождения аудита. Свидетельства реального применения отсутствуют или случайны.
2	Реактивный уровень	Процесс внедрен, но применяется непоследовательно. Система реагирует на уже возникшие проблемы (тушение пожаров).
3	Результативный (управляемый) уровень	Процесс стабильно функционирует. Существуют измеримые KPI, которые собираются и анализируются. Решения принимаются на основе данных.
4	Интегрированный (проактивный) уровень	Процесс полностью интегрирован в общую стратегию бизнеса. Управление основано на прогнозировании и управлении рисками.
5	Превосходный уровень (TQM)	Процесс является лучшей практикой в отрасли, демонстрирует устойчивое улучшение и инновационность.

⁶ Хохлова Е.Б. Анализ проблем, возникающих в процессе создания системы менеджмента качества с помощью ИСО 9001. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2011. № 3. С. 111.

⁷ Филонова В.Е., Лымарева О.А. Создание инспирирующей рабочей среды сотрудников как фактор стратегического управления персоналом. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 10–2 (116). С. 151.

⁸ Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д. Результативность системы менеджмента качества как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (64). С. 594–599. С. 594.

⁹ Составлено автором на основе принципов TQM и требований ГОСТ Р ИСО 9001.

Каждый из 20 индикаторов (табл. 2) оценивается по единой 5-тибалльной шкале зрелости, разработанной автором на основе индикаторов результативности СМК и признаков формального внедрения.

Таблица 2

Оценочная матрица методологии АМОЗ-СМК¹⁰

Критический фактор	Индикатор оценки	Свидетельства (Объекты для анализа)
1. Лидерство и стратегическая интеграция <i>(Индикатор формальной СМК: ответственность делегирована специалисту по качеству. Руководство не участвует в Анализе СМК, а лишь подписывает протокол)</i>		
1.1. Вовлеченность высшего руководства	Уровень личного участия высшего руководства в Анализе СМК со стороны руководства.	Протоколы совещаний с высшим руководством. Глубина анализа vs. формальная подпись.
1.2. Интеграция целей	Цели в области качества декомпозированы из бизнес-стратегии.	Бизнес-план; Стратегия развития; Цели в области качества.
1.3. Декомпозиция целей	КРІ в области качества установлены для ключевых бизнес-процессов (Производство, Закупки, Продажи) и их руководителей.	Матрица КРІ подразделений. Приказы о премировании.
1.4. Ресурсное обеспечение	Бюджет на качество выделяется проактивно (на основе рисков/анализа СМК со стороны руководства за предыдущий год), а не реактивно (на устранение брака).	Бюджет предприятия. Отчеты об исполнении бюджета.
2. Управление процессами и принятие решений на основе фактов <i>(Индикатор формальной СМК: процессы описаны на бумаге, но их КРІ не измеряются или не анализируются)</i>		
2.1. Владение процессами	Наличие реальных «Владельцев процессов», наделенных полномочиями (а не просто назначенных на бумаге).	Матрица ответственности. Внутренние аудиты с участием владельцев процессов.
2.2. Измерение КРІ процессов	Ключевые процессы имеют измеримые КРІ (PPM, OEE, OTD, Poka-Yoke, FIFO).	Карты процессов. Паспорта процессов.
2.3. Сбор и анализ данных	Данные по КРІ (см. 2.2) визуализированы и используются для принятия решений (а не складываются в архиве).	Дашборды. Информационные стенды. Протоколы совещаний. Премирование.
2.4. Применение статистических методов	Использование статистических методов (SPC, MSA, Капбан, Парето) для управления процессами, а не только для отчетности.	Контрольные карты Шухарта на производстве. Отчеты 8D, SPC, MSA.

¹⁰ Разработана автором на основе индикаторов результативности СМК и признаков формального внедрения.

Продолжение таблицы 2

Критический фактор	Индикатор оценки	Свидетельства (Объекты для анализа)
3. Управление ресурсами и взаимодействие с поставщиками <i>(Индикатор формальной СМК: закупки по критерию «минимальная цена». Входной контроль — единственный барьер)</i>		
3.1. Компетентность и обучение	Обучение персонала основано на матрице компетенций и его результативность оценивается (влияние на КРІ).	Матрица компетенций. Отчеты об оценке результативности. Система наставничества, планы обучения.
3.2. Аудит поставщиков (2-й стороной)	Проводятся реальные аудиты процессов поставщиков (2-й стороной), а не просто анкетирование.	План аудитов 2-й стороны. Отчеты по аудитам.
3.3. Рейтинг поставщиков	Существует динамический рейтинг поставщиков (РРМ, ОТД), который реально влияет на распределение заказов.	Реестр одобренных поставщиков. Рейтинг поставщиков.
3.4. Развитие поставщиков	Предприятие ведет работу по развитию поставщиков, а не только по их контролю.	Программы развития поставщиков.
4. Культура качества и вовлеченность персонала <i>(Индикатор формальной СМК: качество — это работа «отдела качества». Задача рабочих — выполнять план)</i>		
4.1. Система предложений (Кайдзен)	Существует работающая система сбора и внедрения предложений по улучшениям от линейного персонала.	Журнал предложений. Расчет экономического эффекта. Система мотивации.
4.2. Право остановки линии	Линейный рабочий имеет реальное право (без наказания) остановить процесс при обнаружении дефекта.	Процедура остановки линии. Записи об остановках.
4.3. Межфункциональные команды	Проблемы качества решаются межфункциональными командами (Производство, Технологи, Конструктора, Закупки, Проектный дивизион).	Приказы о создании команд 8D. Протоколы совещаний.
4.4. Информированность о качестве	Линейный персонал знает КРІ своего процесса и как его работа на них влияет.	Протоколы совещаний с персоналом, инициированные владельцем процесса.
5. Анализ, улучшение и управление рисками <i>(Индикатор формальной СМК: внутренние аудиты находят мелкие бумажные несоответствия. Корректирующие действия = устранение брака)</i>		
5.1. Результативность внутренних аудитов	Внутренние аудиты фокусируются на результативности процессов (достижение КРІ) и рисках.	Отчеты по внутренним аудитам. Глубина выявленных несоответствий.
5.2. Управление несоответствиями	Анализ коренной причины проводится системно (5 Почему, Исикава, 8D), а «недоработка ответственного исполнителя» не принимается как причина.	База данных с примерам и предотвращения несоответствий. Отчеты 8D.

Критический фактор	Индикатор оценки	Свидетельства (Объекты для анализа)
5.3. Коррекция vs. корректирующее действие	Система четко разделяет коррекцию (устранение брака) и корректирующее действие (устранение причины брака).	База данных с примерами предотвращения несоответствий. Отчеты по КД.
5.4. Проактивное управление (риски)	Риск-менеджмент (FMEA) является реальным инструментом для предупреждения проблем, а не формальным документом.	Реестр рисков. FMEA процессов. Планы управления.

Ключевой особенностью методики является фокус на индикаторах, которые наиболее ярко демонстрируют разницу между формальным и результативным подходом.

Суммирование баллов по 20 индикаторам (максимум 100 баллов) позволяет провести первичную дифференциацию:

- 0–20 баллов (средний балл ≤ 1.5) — формальная СМК.
- 21–40 баллов (средний балл > 1.0 и ≤ 2.0) — реактивная СМК.
- 41–60 баллов (средний балл > 2.0 и ≤ 3.0) — результативная СМК.
- 61–80 баллов (средний балл > 3.0 и ≤ 4.0) — интегрированная СМК.
- 81–100 баллов (средний балл > 4.0) — уровень превосходства (TQM).

Предложенный подход к интерпретации интегральной оценки основан на 5-уровневой линейной стратификации. Выбор равных 20-балльных интервалов (0–20, 21–40 и т.д.) обусловлен необходимостью установления методологического единства между двумя уровнями модели АМОЗ-СМК: микроуровнем, представляющим собой 5-балльную шкалу оценки каждого индикатора, и макроуровнем, являющимся интегральной оценкой зрелости системы. Данная структура обеспечивает строгую математическую корреляцию, при которой переход на каждый последующий макроуровень зрелости (например, результативная СМК, 41–60 баллов) достигается только при условии, что средний балл по совокупности 20 индикаторов (N_{avg}) превышает предыдущий пороговый уровень (в данном примере, $N_{avg} > 2.0$). Такой метод расчета повышает верифицируемость и объективность оценки, устраняет субъективизм при назначении пороговых значений и позволяет интерпретировать итоговый балл как прямое математическое отражение среднего уровня развития системы по всем анализируемым направлениям.

Наличие значительного числа предприятий, использующих формальный подход к сертификации СМК, является существенной проблемой современного российского менеджмента качества. Данное явление приводит к неверной оценке эффективности управленческих инструментов и дискредитирует саму методологию TQM¹¹.

Предложенный в статье методический подход (АМОЗ-СМК) вносит вклад в решение данной научной задачи. Его новизна заключается в том, что он, в отличие от стандартного аудита, фокусируется не на наличии документированных процедур, а на измеримых индикаторах их реального функционирования и интеграции в бизнес.

Данный метод обеспечивает как менеджмент предприятий, так и исследователей в области управления достоверным диагностическим инструментарием для верификации и последующей оценки реального уровня зрелости СМК. Применение данного подхода позволяет объективно дифференцировать формальные и результативные системы, что является необходимым методологическим шагом для дальнейшего проведения компаративного анализа и корректной оценки экономического вклада СМК в конкурентоспособность промышленных предприятий.

¹¹ Челенко А.В., Ковалева О.А. Ключевые проблемы при внедрении системы менеджмента качества на отечественных предприятиях машиностроения. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 1. С. 327.

Список литературы

1. Дранкова Н.А., Денисова Я.В. Проблемы эффективности системы менеджмента качества и пути их решения в условиях новой экономической среды. Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. 2023. Т. 21. № 1. С. 65–73.
2. Колесниченко-Янушев С.Л., Ключарев А.А., Емельянов А.Д. Результативность системы менеджмента качества как условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (64). С. 594–599.
3. Хохлова Е.Б. Анализ проблем, возникающих в процессе создания системы менеджмента качества с помощью ИСО 9001. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2011. № 3. С. 110–112.
4. Челенко А.В., Ковалева О.А. Ключевые проблемы при внедрении системы менеджмента качества на отечественных предприятиях машиностроения. Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 1. С. 327–330.
5. Гумеров А.В. Система менеджмента качества в общей системе управления промышленным предприятием. Российское предпринимательство. 2010. Т. 11. № 10–1. С. 68–72.
6. Сигитова М.А. Стили лидерства в различных системах управления качеством. Вестник ТОГУ. 2023. № 3 (70). С. 111–120.
7. Коломыцева О.Ю. Совершенствование управления экономической безопасностью промышленных предприятий в условиях цифровизации на основе развития вовлеченности персонала. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 4 (58). С. 10–14.
8. Филонова В.Е., Лымарева О.А. Создание инспирирующей рабочей среды сотрудников как фактор стратегического управления персоналом. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 10–2 (116). С. 149–152.

References

1. Drankova N.A., Denisova Ya.V. Problems of Efficiency of the Quality Management System and Ways to Solve Them in the New Economic Environment. Vestnik of Nosov Magnitogorsk State Technical University. 2023, T. 21, No. 1, pp. 65–73.
2. Kolesnichenko-Yanushev S.L., Klyucharev A.A., Emelyanov A.D. Quality management system effectiveness as a condition for ensuring enterprise competitiveness. Natural-Humanitarian Research. 2024. No. 4 (64). Pp. 594–599.
3. Khokhlova E.B. Analysis of problems arising in the process of creating a quality management system using ISO 9001. Vestnik of Moscow State Academy of Business Administration. 2011. No. 3. Pp. 110–112.
4. Chelenko A.V., Kovaleva O.A. Key problems in implementing a quality management system at domestic machine-building enterprises. Izvestia Tula State University. Technical Sciences. 2024. No. 1. Pp. 327–330.
5. Gumerov A.V. Quality management system in the general management system of an industrial enterprise. Russian Journal of Entrepreneurship. 2010. T. 11. No. 10–1. Pp. 68–72.
6. Sigitova M.A. Leadership styles in various quality management systems. Vestnik TOGU. 2023. No. 3 (70). Pp. 111–120.
7. Kolomytseva O.Yu. Improving the management of economic security of industrial enterprises in the context of digitalization based on the development of personnel involvement. Social Sphere. 2023. No. 4 (58). Pp. 10–14.
8. Filonova V.E., Lymareva O.A. Creating an inspiring work environment for employees as a factor of strategic personnel management. Economy and Business: Theory and Practice. 2024. No. 10-2 (116). Pp. 149–152.

Статья поступила в редакцию 10.11.2025; одобрена после рецензирования 19.12.2025; принята к публикации 22.12.2025.

The article was submitted 10.11.2025; approved after reviewing 19.12.2025; accepted for publication 22.12.2025.